



**Grado en Administración y Dirección de
Empresas CURSO ACADÉMICO 2018-2019**

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Marketing

**NBA VS ACB: COMPARATIVA DEL
FUNCIONAMIENTO DE SU MODELO DE
NEGOCIO**

**NBA VS ACB: COMPARISON OF HOW THE
BUSINESS MODEL WORKS**

AUTOR/A: ALBERTO CEDRUN CARRAL

DIRECTOR/A: MARIA ELENA GARCÍA RUIZ

JUNIO 2019

ÍNDICE

1. RESUMEN	4
2. SUMMARY	5
3. ¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?	6
4. LA NBA	6
4.1 PRESENTACIÓN	6
4.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA	6
4.3 REQUISITOS	8
4.4 FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE JUGADORES	8
4.4.1 <i>El Draft NBA</i>	9
4.5 SALARIOS Y PRESUPUESTO DE LOS EQUIPOS	11
4.6 ANÁLISIS DAFO	13
4.7 EL MARKETING Y LOS PATROCINIOS EN LA NBA	15
4.7.1 <i>Introducción</i>	15
4.7.2 <i>Publicidad y engagement</i>	16
4.7.3 <i>Segmentación del público</i>	17
4.7.4 <i>Gestión de las redes sociales</i>	19
5. ACB	22
5.1 INTRODUCCIÓN	22
5.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA	22
5.3 REQUISITOS DE LA COMPETICIÓN	23
5.4 FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE JUGADORES	23
5.5 PATROCINIOS Y DERECHOS TELEVISIVOS	25
5.5.1 <i>Patrocinios</i>	25
5.5.2 <i>Derechos televisivos</i>	26
5.6 MARKETING EN LA ACB	27
5.6.1 <i>Redes sociales y engagement</i>	27
5.7 ANÁLISIS DAFO DE LA ACB	28
5.8 FUTURAS ACCIONES PARA MEJORAR LA SITUACIÓN DE LA ACB	30
6. CONCLUSION FINAL	30
7. BIBLIOGRAFIA	31

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organización de los equipos en la NBA.....	7
Ilustración 2 DAFO de la NBA	13
Ilustración 3 Audiencia media en las finales NBA.....	16
Ilustración 4 Asistencia media a los pabellones en 2019	16
Ilustración 5 Comparación del tiempo que ven la NBA en TV	18
Ilustración 6 Evolución de la inversión realizada en la NBA.....	20
Ilustración 7 Asistencia a la ACB en 2019	24
Ilustración 8 Normativa que deben seguir los equipos de la ACB.....	25
Ilustración 9 Requisitos para ser considerado jugador en formación.....	25
Ilustración 10 DAFO de la ACB	28
Ilustración 11 Comparativa entre ambos DAFO.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Probabilidad y puesto obtenido en el Draft de 2018.....	9
Tabla 2 Lotería del draft 2019 con las nuevas probabilidades.....	10
Tabla 3 Evolución del tope salarial y del impuesto de lujo	11
Tabla 4 Distribución de las penalizaciones en función del gasto.....	13
Tabla 5 Mayores salarios de la NBA y penalización estimada	13
Tabla 6 Distribución de las oficinas de la NBA.....	15
Tabla 7 Ejemplo de alguno de los nuevos patrocinios en las camisetas.....	21
Tabla 8 Salario mínimo obtenido en la ACB.....	23
Tabla 9 Equipos de la ACB y sus diferentes patrocinadores	26
Tabla 10 Comparación de seguidores en las Redes Sociales.....	27

1. RESUMEN

El modelo económico de la NBA es un referente mundial de éxito dentro de todos los eventos deportivos y que cada vez más ligas están comenzando a tomar como referente de cara a mejorar y crecer en los próximos años. El objetivo de este trabajo va a ser explicar y desarrollar este modelo y el concepto en el que se basa, que son las franquicias, y posteriormente compararlo con los modelos tradicionales y que están instaurados en la mayoría de las ligas deportivas en Europa, concretamente tomaremos de ejemplo la ACB. La primera parte del trabajo va a ser una profundización en el modelo de la NBA, explicando en que se basa, su evolución histórica y como ha ido adaptándose con los años a lo que la audiencia ha solicitado. Hablaremos de su particular mercado de jugadores, una de las claves para mantener la igualdad y competencia dentro de la liga, su sistema de salarios y presupuestos, como se fijan los límites y el impuesto de lujo y las penalizaciones en caso de superar esos presupuestos. También desarrollaremos un DAFO sobre la liga comentando los aspectos clave. Por otro lado, hablaremos de su estrategia de marketing, como funcionan sus redes sociales y como interactúa con los aficionados y los nuevos ámbitos publicitarios en que se está adentrando la liga, como el de incluir publicidad en sus camisetas. En la segunda parte del trabajo vamos a realizar un análisis similar para la liga de baloncesto española, tratando aspectos como su evolución histórica, salarios y presupuestos mínimos, patrocinios actuales... y a partir de todos estos datos realizar una comparación para ver qué aspectos tendría que mejorar la ACB de cara a intentar ganar importancia y ser lo más atractiva y competitiva posible. Por último, realizare un comentario con las conclusiones más relevantes que podemos ver tras haber analizado todo.

2. SUMMARY

The economic model of the NBA is a worldwide benchmark of success in all types of sporting events and more and more leagues are beginning to take as a referent in order to improve and grow in the coming years. The goal of this work will be to explain and develop this model and the concept on which it's based, which are the franchises, and then compare it with the traditional models who are established in most of the sports leagues in Europe, specifically taking the example of the ACB. The first part of the work is going to be a study of the NBA model, explaining on what it's based, his historical evolution and how it has been adapted over the years to what the audience has requested. We will talk about her players' market, one of the keys to maintaining the equality and competition within the league, her system of salaries and budgets, how limits are set and we will talk about the luxury tax and the penalties if those budgets are exceeded. We will develop a DAFO/SWOT about the league by commenting on key aspects. On the other hand, we will talk about her marketing strategy, the way the NBA manages the social media, how interacts with her fans and the new advertising fields the league is entering, such as including advertising on their jerseys, or supporting eSports. In the second part of the work we are going to make a similar analysis for the Spanish basketball league, (ACB), dealing with aspects such as historical evolution of salaries and minimum budgets, current sponsorship. With these data, we are going to make a comparative to see what aspects should improve the ACB in order to try to gain importance and be as attractive and competitive as possible. Finally, I will make a comment with the most relevant conclusions that we can see after having analysed everything.

3. ¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?

Para comprender el funcionamiento de la NBA, primero vamos a ver que es una franquicia y como funciona ya que es la base sobre la que se desarrolló la liga.

Una franquicia es un modelo de negocio que se basa en un acuerdo por el cual se realiza una concesión de los derechos de explotación de algún tipo de producto, nombre comercial o marca.

En una franquicia existen 2 partes, el franquiciante y el franquiciado, el primero es el encargado de ceder los derechos al segundo. Dentro de estos derechos de explotación se encuentran, unos conocimientos o metodología y asesoramiento que se impartirá al franquiciado, para que siga los métodos establecidos por el franquiciante, el cual recibe a cambio una retribución también conocida como royalty.

Respecto a la duración del contrato, se llega a un acuerdo en la firma del contrato que sea lo más beneficioso posible para ambas partes, pero lo normal es que dure de 5 a 30 años en un negocio normal.

4. LA NBA

4.1 PRESENTACIÓN

En nuestro caso, la NBA sigue este modelo de franquicias, los equipos se forman a partir de un grupo de inversores que, gracias al apoyo de la ciudad y su poder económico, alcanzan a cumplir las normas que pide la NBA, además de que se dé la situación de que haya una franquicia disponible, en el caso de superar estas condiciones se comenzara con el proceso de adquisición de una franquicia para esa ciudad. (Ziller, T. 2017).

Los 30 equipos que forman la liga son marcas independientes que a su vez forman parte de la marca principal que sería la NBA, aunque cada una lleve su propia gestión y busquen su propio beneficio ya sea monetario o en modo de logros y títulos, es la NBA la que en realidad acaba protegiendo el interés de todas ellas, y el suyo como marca principal.

4.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Inicialmente la NBA comenzó con 11 franquicias y con el nombre de BAA (Basketball Association of America), número que con el paso de los años ha ido cambiando mucho como podemos ver en el siguiente resumen. (Club Basket La Peña. 2011). Franquicias fundadoras de la BAA (6 junio 1946): Toronto, Cleveland, Detroit, Washington, Pittsburgh, Philadelphia, Providence, Boston, Chicago, San Luis y Nueva York

Primeros movimientos en la liga (1946-1949) Entran a la liga: Baltimore Bullets, Fort Wayne, Rochester, Indianapolis y Minneapolis. Salen: Cleveland, Detroit, Pittsburgh, Toronto En agosto de 1949 la fusión entre la BAA y NBL da lugar al nacimiento de la actual NBA, además con esta unión entran a formar parte de la liga: Anderson, Denver, Sheboygan, Syracuse, TriCities, Waterloo e Indianapolis. Salen: Providence e Indianapolis (los que entraron en la época 46-49).

La crisis que sufrió la liga entre los años 1950 y 1955 llevo a la desaparición de muchas franquicias y se redujera hasta 8 el número de estas, New York Knicks, Boston Celtics, Golden State Warriors, Los Angeles Lakers, Sacramento Kings, Detroit Pistons, Atlanta Hawks y Philadelphia 76ers. (Club Basket La Peña, 2011)

Con la llegada de los primeros jugadores afroamericanos a la liga, los partidos pasan a ser mucho más rápidos y espectaculares lo que ayudo a ganar muchos nuevos fans, además de cambios en las normas como los 24 segundo por posesión, hicieron del baloncesto un deporte mucho más fluido que llamaba la atención de cada vez más gente.

En los años 60 comienzan los primeros grandes enfrentamientos y rivalidades que se han dado en la NBA, los Boston Celtics de Bill Russell, que acabaron con 11 anillos, frente a Wilt Chamberlain, que sentó las bases de la rivalidad Celtics-Lakers, y levanto una gran expectación entre todos los seguidores de la liga.

Pero en los años 70, con la aparición de la (ABA) American Basketball Association, una liga que buscaba el espectáculo con nuevas reglas como la línea 3 puntos y posesiones de 30 segundos, provoco una lucha por el control del mercado americano, donde finalmente gano la NBA, añadiendo multitud de sus normas y franquicias importantes, que le ayudo a dar un gran salto de calidad a la liga, con partidos más competidos, más equipos lo que ayudo a la NBA a superar la crisis económica que sufría debido a la caída de la audiencia y los escándalos extradeportivos que había en la época, los cuales provocaron una gran de interés por parte de los aficionados de la liga.

Los años 80 esto cambio drásticamente, una vez superaron esos problemas económicos, la aparición de una de las mayores rivalidades del baloncesto, el enfrentamiento entre Larry Bird y los Boston Celtics frete a los Angeles Lakers de Magic Johnson, que impulso la liga y el seguimiento que tenía por todo el mundo, a unos niveles que nunca se habían alcanzado hasta el momento.

Posteriormente en los años 90, la llegada de Michael Jordan a la NBA, situó la NBA como un referente en lo que a reclamos deportivos se refiere, sus 6 anillos, multitud de enfrentamientos le convirtieron en un icono para una generación que se aficiono al baloncesto gracias a sus vuelos. (Es.wikipedia.org, NBA, 2019)

Hasta principios de los 2000 que, con la llegada de Charlotte, se cierran las actuales conferencias este y oeste y se alcanza los 30 equipos en la liga.

Ilustración 1 Organización de los equipos en la NBA

CONFERENCIA ESTE

Atlanta Hawks
Boston Celtics
Brooklyn Nets
Charlotte Hornets
Chicago Bulls
Cleveland Cavaliers
Detroit Pistons
Indiana Pacers
Miami Heat
Milwaukee Bucks
New York Knicks
Orlando Magic
Philadelphia 76ers
Toronto Raptors
Washington Wizards

Fuente: Elaboración propia

CONFERENCIA OESTE

Dallas Mavericks
Denver Nuggets
Golden State Warriors
Houston Rockets
Los Angeles Clippers
Los Angeles Lakers
Memphis Grizzlies
Minnesota Timberwolves
New Orleans Pelicans
Oklahoma City Thunder
Phoenix Suns
Portland Trail Blazers
Sacramento Kings
San Antonio Spurs
Utah Jazz

En la actualidad con los cambios que está sufriendo el estilo de juego premiando el atractivo y vistoso juego de equipos como los Warriors y sus enfrentamientos contra LeBron James ha favorecido mucho la difusión de la NBA por todo el planeta, viéndose los partidos en más de 215 países y en 49 idiomas distintos, además del gran número de eventos que la liga realiza por todo el globo.

4.3 REQUISITOS

Ahora vamos a desarrollar más concretamente los requisitos que deben cumplir estos inversores para poder optar a una franquicia si el resto de los dueños lo aceptan:

- Que se encuentre una franquicia libre: esto lleva años sin suceder, y el hecho que se está valorando como más probable, es que entren 2 a la vez, que podría ser entre Louisville, Seattle y la ciudad de México. En el caso de que esto sucediera, las ciudades que quieran tener una franquicia junto a sus grupos de inversores deberán presentar sus planes ante la sociedad gestora de la NBA, la cual decide si son aptos o no, en caso de superar estos cortes pasarían al siguiente punto.
- Deben ser capaces de afrontar el pago inicial del canon, el último pago que se realizó por una expansión fue el que realizó los Charlotte Bobcats en 2004, que pagaron 300 millones de dólares, pero se valor ha aumentado notablemente gracias a la evolución favorable que han visto los equipos en los últimos años, como ejemplo el último equipo que se vendió, fueron los Hawks y su valor alcanzo los 900 millones de dólares.
- Afrontado este primer desembolso inicial, la cuota de expansión se divide entre los otros 30 clubes. Si se suman dos equipos con un mínimo de 750 millones de dólares cada uno, las 30 franquicias actuales de la NBA recibirán 50 millones de dólares cada uno. Si van por mil millones de dólares cada uno, estamos hablando de un pago de 66 millones de dólares por cada franquicia titular. Ese es un gran incentivo para votar a favor de la expansión. (Ziller, T. 2017)

4.4 FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE JUGADORES

La NBA tiene un mercado de jugadores diferente al resto de ligas, los jugadores tienen un valor en función del salario que tengan, pero lo que realmente la diferencia, es el procedimiento para cambiar de equipo, normalmente no se trata de fichajes, sino de intercambio de jugadores entre los equipos.

Un equipo puede ceder varios jugadores de salario medio, por un jugador de otro equipo con un salario mayor de manera que iguallen el valor las 2 partes, además pueden añadir rondas de futuros draft que pueden hacer más interesante el trato. Sino la otra manera más común, es esperar a que el jugador finalice su contrato y negociar con el cuándo sea un agente libre.

La única pega que tiene este método, es cuando un equipo NBA está interesado en jugadores de equipos europeos, los equipos NBA tienen que pagar las cláusulas de rescisión de los contratos de los jugadores para que puedan salir de su club, actualmente se fijó un tope de medio millón de dólares como el máximo que pagan las franquicias NBA, lo que lleva a los equipos europeos a poner cláusulas muy elevadas y así proteger su proyecto de cara a la temporada, por miedo a perder a sus mejores jugadores en mitad de la competición.

En Europa la manera normal de fichar a los jugadores es llegar a un acuerdo monetario con el otro club, con el problema que esto conlleva, en deportes como el fútbol, los precios actualmente se han disparado llegando a pagarse cifras desorbitadas, que generan un gran desequilibrio entre los equipos con un potencial económico menor.

En los clubes europeos, ya sea de baloncesto o fútbol, se ha visto claramente como las llegadas de grandes inversores extranjeros dispuestos a realizar importantes aportaciones económicas, ha generado una gran inflación en los salarios, y una mayor diferencia entre los clubes modestos y estos, lo que empeora las competiciones locales, partidos sin interés, peores audiencias... (Iván Solarte, 2015)

4.4.1 El Draft NBA

En la NBA al ser franquicias donde no hay canteras donde desarrollar jugadores desde pequeños, cuenta con la herramienta del draft para incorporar nuevos jóvenes, ayudando a la vez a evitar los desequilibrios entre los equipos gracias al funcionamiento que ahora voy a explicar:

Los jugadores que se presenten al draft deben tener al menos 19 años, aunque actualmente se está estudiando reducir a 18 la edad mínima, para evitar los problemas y escándalos de universidades pagando grandes cantidades a jugadores para que jueguen en sus equipos, lo cual está totalmente prohibido, dejarían de considerarse amateurs una vez reciban dinero para jugar y no podrían presentarse al draft, lo cual no se aplica a los jugadores europeos al ser un modelo de competición distinto.

El draft es un evento donde cada equipo de la nba elige a los mejores jugadores que se han presentado a lo largo de 2 rondas, y donde cada equipo cuenta con la posibilidad de elegir a un jugador, a no ser que haya enviado su ronda de draft a otro equipo en algún intercambio de jugadores como se comentó anteriormente.

El draft podríamos separarlo en 2 partes:

- Los picks o puestos a partir del 15, son para los equipos que la temporada pasada se han clasificado para los playoffs, cuanto mejor ha sido su posición en la clasificación esa temporada más abajo está en las elecciones.
- Los 14 primeros puestos, son para los peores equipos del año, que han sido incapaces de entrar en puestos de playoffs, en el caso de estos puestos se realiza un sorteo desde 1985 para ver el orden, y que ahora explicaremos como funciona más detenidamente).

La lotería del draft es un evento que marca el futuro de estas 14 franquicias, ya que define que franquicias serán las que eligen las 3 primeras elecciones del draft y establecer un proyecto en base a esto.

La lotería funciona en base a un sistema de combinaciones de cuatro números, los equipos no clasificados reciben asociaciones aleatorias de cuatro números del 1 al 14 y sin poder repetirse los números, no podría ser 6-7-8-8. El peor equipo recibe 250 de estas combinaciones y el mejor de estos 14 equipos recibe 5, obteniendo 1000 combinaciones, a partir de las cuales se hace el sorteo. Se eligen los 3 primeros puestos, y a partir del top-3 los equipos elegirían en función de la posición con la que entro a la lotería, en caso de que 2 equipos lleguen empatados, se lanzara una moneda al aire que dará preferencia al ganador. (Roa, 2017).

Tras el sorteo cada equipo realizara entrenamientos y entrevistas con los jugadores que les interesa para decidir finalmente quienes pueden ser sus elecciones las noches del draft. (Martínez, 2017).

Tabla 1 Probabilidad y puesto obtenido en el Draft de 2018

Franquicia y récord	Probabilidad Nº1	Posición final	Probabilidad de caer en ese puesto
<i>Phoenix Suns (21.61)</i>	25%	1º	25%

NBA VS ACB: Comparativa del funcionamiento de su modelo de negocio.

<i>Memphis Grizzlies (22-60)</i>	19.9%	4 ^o	31.9%
<i>Dallas Mavericks (24-58)</i>	13.8%	5 ^o	29%
<i>Atlanta Hawks (24-58)</i>	13.7%	3 ^o	14.5%
<i>Orlando Magic (25-57)</i>	8,8%	6 ^o	35.9%
<i>Chicago Bulls (27-55)</i>	5.3%	7 ^o	33.1%
<i>Sacramento Kings (27-55)</i>	5.3%	2 ^o	6%
<i>Brooklyn Nets (28-54)</i>	2.8%	8 ^o	72.5%
<i>New York Knicks (29-53)</i>	1.7%	9 ^o	81.3%
<i>Los Angeles Lakers (35-47)</i>	1.1%	10 ^o	87%
<i>Charlotte Hornets (36-46)</i>	0.8%	11 ^o	90.8%
<i>Detroit Pistons (39-43)</i>	0.7%	12 ^o	93.5%
<i>Los Angeles Clippers (42-40)</i>	0.6%	13 ^o	96%
<i>Denver Nuggets (46-36)</i>	0.5%	14 ^o	98.2%

Fuente: Elaboración propia

Aunque la NBA se está planteando modificar los porcentajes y evitar la lacra del “tanking”, que es una estrategia que siguen algunos equipos, y se basa en acumular derrotas para elegir lo más arriba posible en el draft y después de un tiempo tener un equipo lleno de jóvenes talentosos.

Para acabar con esto, quieren que los 3 peores equipos tengan la misma probabilidad de obtener el 1er pick, entorno al 14% de probabilidades, con esta medida intentarían reducir la práctica del tanking, y el daño que hace de cara a la asistencia a partidos y el interés televisivo que generan ciertos equipos. (Garcia, 2019).

Con esta nueva fórmula, el n^o1 del draft no podría caer más allá del n^o5, así como el 2 como máximo podría acabar siendo el número 6^o y así sucesivamente, quedando repartidas las probabilidades de la siguiente manera:

Tabla 2 Lotería del draft 2019 con las nuevas probabilidades

Franquicia y récord	Prob N^o1 (%)	Prob Top 3 (%)	Prob Top 5 (%)
<i>New York Knicks (17-65)</i>	14	40	100
<i>Cleveland Cavaliers (19-63)</i>	14	40	80
<i>Phoenix Suns (19-63)</i>	14	40	67
<i>Chicago Bulls (22-60)</i>	12.5	37	55
<i>Atlanta Hawks (29-53)</i>	10.5	32	44
<i>Washington Wizards (32-50)</i>	9	28	37
<i>New Orleans Pelicans (33-49)</i>	7.5	23	32
<i>Memphis Grizzlies (33-49)</i>	6	19	26
<i>Dallas Mavericks (33-49)</i>	4.5	15	20
<i>Minnesota Timberwolves (36-46)</i>	3	10	14
<i>Los Angeles Lakers (37-45)</i>	2	7	9
<i>Charlotte Hornets (39-43)</i>	1.5	5	7
<i>Miami Heat (39-43)</i>	1	3	5
<i>Sacramento Kings (39-43)</i>	0.5	2	2

Fuente: Elaboración propia en función de los datos de Tankathon

Una vez los jugadores son elegidos en el sorteo han de pasar un curso de introducción a la NBA, el conocido “Rookie Transition Program”, desde 1986 los jóvenes tienen que asistir de forma obligatoria a estos cursos de 4 días en el que se les prepara para su llegada a la NBA, mediante presentaciones talleres y charlas con jugadores de la NBA

y antiguos jugadores además de expertos en diversos temas. (Neuhart-Keusch, A. 2017).

Los temas sobre los que tratan van desde educación financiera, nutrición e hidratación, descanso, redes sociales y aprendizaje para tratar con los medios hasta maneras de llevar el estrés que toda esta nueva situación puede suponer para ellos.

Muchos de estos jugadores vienen de haber pasado malas situaciones económicas o personales, y pasar a estar bajo todos estos focos mediáticos puede llevarlos a tomar malas decisiones o los malos consejos económicos pueden acabar rápidamente con su carrera.

4.5 SALARIOS Y PRESUPUESTO DE LOS EQUIPOS

La NBA decidió fijar un límite en el gasto de los equipos, como método para asegurar la máxima igualdad y competitividad en la liga, con esta medida impide que equipos con gran atractivo comercial y potencial económico, con mayores ingresos cuenten los con mejores jugadores, con lo que esto supondría, una competición monótona, con poco interés para el público y las consiguientes pérdidas por bajada de audiencia.

El límite salarial se comenzó a aplicar en 1946 con un límite salarial de 55.000\$, pero no fue hasta 1984 cuando se instauró el límite salarial con condiciones similares a las actuales, por un valor de 3,6 millones de dólares, cifra que fue poco a poco evolucionando con los años y los contratos televisivos hasta la actualidad. A principios de los 2000, gracias al contrato televisivo con la ABC/ESPN, que les garantizó 4,6 billones de dólares durante 6 años, llegó hasta los casi 60 millones de dólares en la temporada 2009-2010, y actualmente tras la entrada en vigor en 2016 del nuevo contrato televisivo con TNT, ESPN y ABC, propiedad de Disney, en el cual reciben 24 billones de dólares para los próximos 9 años, a cambio de poder retransmitir 10 partidos semanales en las televisiones nacionales de Estados Unidos y 3 de manera internacional, este tremendo contrato televisivo ha lanzado el tope salarial de esta temporada 2018-2019 hasta los 101,869 millones de dólares, cantidad que según se estima irán subiendo hasta 109 y 118 millones para los siguientes años. (Coon, L. 2018).

Además de un tope salarial, hay otros 2 aspectos importantes, que es la existencia de un gasto mínimo en salarios, que es aproximadamente el 90% del límite salarial, para garantizar que los sueldos de los jugadores sean acordes a la situación financiera de la NBA, y que no se queden las franquicias esas diferencias.

Y por otro lado está el impuesto de lujo, los equipos tienen la opción de sobrepasar ese límite salarial fijado por la NBA, en la temporada 2018-2019 este impuesto de lujo se situó en los 123,733 millones de dólares.

Tabla 3 Evolución del tope salarial y del impuesto de lujo

Temp	Tope Salarial (millones \$)	Impuesto de Lujo (millones \$)
2013-2014	58.679	71.748
2014-2015	63.065	76.8
2015-2016	70	84.74
2016-2017	94.143	113.3

2017-2018	99.093	119.266
2018-2019	108	123.733
2019-2020	109	132
2020-2021	114	143

Fuente: Elaboración propia en función de los datos de las publicaciones de la página oficial de NBA

Para calcular estos topes, la NBA tiene en cuenta los ingresos obtenidos por la liga y franquicias a lo largo de la temporada anterior, y llevan a cabo el cálculo de BRI, el Basketball Related Income, que tiene en cuenta en sus análisis aspectos como:

- Los ingresos obtenidos mediante las entradas de taquilla, tanto de la liga regular como de los playoffs donde el precio sube y el valor real que tendrían las entradas gratuitas.
- Derechos televisivos.
- Partidos de exhibición.
- Ingresos obtenidos del aparcamiento.
- Patrocinios del equipo y promociones.
- Los ingresos que se obtienen por cualquier actividad llevada a cabo dentro del estadio, venta ambulante, bebidas...
- 40% de los ingresos que se obtienen por la señalización del estadio y los palcos vips.
- 50% de los ingresos por los derechos de nombre del estadio y las ganancias obtenidas por los derechos de asignación de instalaciones de entrenamiento para los equipos.
- Ingresos recibidos por NBA Properties, televisión internacional, el All Star y eventos especiales en los que pueda participar la NBA.

Una vez tienen esta estimación, junto a la previsión de beneficios que se espera para el año que viene, se fija el este límite salarial. (Convenio Colectivo de la NBA, 2017)

Existen ciertas excepciones de las que posteriormente hablamos en las cuales, se les permite a las franquicias superar el límite salarial, cuando uno de tus jugadores cae lesionado para toda la temporada, se le permite a la franquicia contratar a un nuevo jugador aunque ya esté en su límite salarial, otra opción que les da si están por encima del límite salarial, es contratar jugadores por el salario mínimo, con estas opciones les dan a la franquicia opciones a seguir compitiendo a pesar de haber perdido un jugador, aunque tengan que incurrir en el impuesto de lujo, por lo que son las franquicias las cuales deciden sobre si entrar a pagar el impuesto.

El salario mínimo en la temporada 2018-2019 para un jugador sin experiencia es de 838.464\$ y en función de la duración del contrato esta cantidad ira aumentando, por ejemplo, si es un contrato por 2 años en el segundo pasaría a cobrar 1.416.852\$, por otro lado, el salario mínimo para un jugador veterano, aquellos que llevan 10 años o más en la liga, es de 1.551.659\$. El impuesto de lujo es el limite salarial que fija la NBA, a partir del cual los equipos se enfrentan a importante multas y castigos para que no se vea afectada la competitividad de la liga.

La temporada pasada, la 2017-2018 el limite salarial estaba fijado en 99.093 millones de \$, y el impuesto de lujo se fijó en los 119,266 millones de \$, lo que les ofrecía a las franquicias hasta un margen de 20 millones donde podían seguir sin sufrir penalizaciones, además del margen de 5 M de \$ conocido como el "Apron". (NBAManiacs).

Las penalizaciones que sufren las franquicias al superar este margen, desde la pasada temporada 2013-2014 se fijó de acuerdo a estos rangos:

Tabla 4 Distribución de las penalizaciones en función del gasto

Rango de gasto por encima del límite	Penalización
Entre 0 y 5 millones	1.5 \$ por cada dólar superado
Entre 5 y 10 millones	1.75 \$ por cada dólar superado
Entre 10 y 15 millones	2.5 \$ por cada dólar superado
Entre 15 y 20 millones	3.25\$ por cada dólar superado
A partir de los 20 millones	Esto aumenta 0,5\$ por cada dólar extra gastado en rangos de 5 millones
Si esta situación se repite durante 4 de las últimas 5 temporadas	El equipo pagará 1\$ extra de incremento.

Fuente: Elaboración propia en función de los datos de Coon, L 2018)

Tabla 5 Mayores salarios de la NBA y penalización estimada

Equipo	Salario	Penalización estimada
Oklahoma City Thunder	149.3	61.277
Golden State Warriors	143.6	51.488
Toronto Raptors	140.3	24.660
Houston Rockets	136.5	-
Washington Wizards	134.8	-
Portland Trail Blazers	131.6	-
Miami Heat	126.7	-
Memphis Grizzlies	124.1	-

Fuente: Elaboración propia en función de los datos obtenidos a partir de Spotrac.com

Este dinero que las franquicias tienen que pagar normalmente se reparte un 50% entre los equipos que no lleguen a incurrir en este impuesto, aunque no es obligatorio que se hagan esos pagos, y el resto suelen destinarse a fines benéficos.

Como se puede ver en la tabla anterior algunos de los equipos que superan este límite no tienen que pagar la penalización, esto es debido a las excepciones que comentamos anteriormente y que se adaptan para ciertas ocasiones:

- Disabled Player Exception y la Minimum Salary Exception, permiten al equipo superar el límite cuando uno de sus jugadores se lesiona para toda la temporada, o contratar por el salario mínimo.
- La Traded Player Exception, permite a los equipos que no pagan el impuesto contratar jugadores que sustituyan a los que han traspasado.
- Non-Taxpayer Mid-Level Exception y la Mid -level Exception para Room Teams: estas excepciones se aplican a los equipos que no lleguen al impuesto de lujo, y les permite contratar agentes libres. (Coon, 2018)

4.6 ANÁLISIS DAFO

Ilustración 2 DAFO de la NBA

Fortalezas	Debilidades
- Es la mejor liga del mundo.	- Precio de las entradas.

NBA VS ACB: Comparativa del funcionamiento de su modelo de negocio.

<ul style="list-style-type: none">- Apoyo de los grandes mercados.- Ejemplo de promoción y organización.- Calidad en sus retransmisiones.	<ul style="list-style-type: none">- Nuevos equipos que están apareciendo.- Escándalos extradeportivos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Llegada de estrellas internacionales.- Apostar por las nuevas tecnologías.	<ul style="list-style-type: none">- Competencia del resto de grandes ligas americanas.- Llegada y crecimiento del futbol a USA.- Cambios legales que afecten a las retransmisiones.

Fuente: Elaboración propia

En el anterior DAFO podemos ver los puntos destacables de la NBA y opciones de cara a los próximos años para mejorar su situación y seguir siendo un ejemplo de modelo de negocio.

Las Fortalezas que tiene son:

- Es la liga más importante y con más nivel del mundo del baloncesto, por lo que atrae a cualquier persona que le guste este deporte.
- Tiene el apoyo de los mercados más importantes, el estadounidense y el chino, que lleva muchos años siendo un gran pilar gracias a la gran población y el tremendo interés que hay en el país por el baloncesto.
- La NBA es un referente a nivel de organización entre todos los mercados deportivos del mundo, tomando gran número de ellos ejemplo para mejorar.
- A pesar de estar presente en tantos países la NBA, cuenta con una tremenda infraestructura que le permite dar una completa cobertura de los partidos, todos ellos en altas definiciones, y disponible para todos los dispositivos, facilitando el acceso al público.

Por otro lado, las posibles debilidades que presenta son:

- Este es una de las principales problemas o debilidades, el alto precio de sus entradas, la media de un partido son los 57\$, podemos encontrarnos desde entradas muy baratas cuando la temporada está acabando y es un encuentro entre equipos sin aspiraciones a precios que superan los 650\$ en un partido de las finales, o eventos especiales como la retirada de un jugador que pueden llegar a pagarse 1500\$.
- La aparición en los últimos años de varios equipos con muchas estrellas ha generado una pérdida de emoción de la liga, los espectadores no ven tanta emoción en la temporada, con lo que la audiencia televisiva cae.
- Algunos escándalos de años pasados pueden afectar a la imagen de la NBA y la confianza de los espectadores en ella, algunos casos de amaño de partidos por apuestas, lo que provoca una pérdida de interés por los fans.

Las oportunidades que se están generando son:

- Las nuevas estrellas internacionales que están llegando a la liga, genera un mayor número de seguidores y posibles inversores por el mundo, como sucedió con el mercado chino, gracias al jugador Yao Ming, principal promotor de la liga en Asia que genero un tremendo impacto y apoyo tanto en China como en Estados Unidos.
- Seguir apostando por las nuevas tecnologías que faciliten al aficionado el acceso a los partidos en cualquier lugar, o a cualquier contenido que les pueda interesar, entrevistas, documentales, resúmenes y estadísticas de los partidos.

Las amenazas con las que tiene que lidiar en su día a día:

- La competencia que supone el resto de los eventos deportivos en Estados Unidos, la liga de futbol americano, beisbol, hockey junto al creciente interés por nuevos deportes como el futbol, pueden hacer perder audiencia a la liga, por lo que debería esforzarse en continuar su expansión.
- Cualquier modificación en las regulaciones o leyes de los países en los que ya se encuentra presente puede ser un tremendo problema, por lo que la liga debe estar preparada para cualquier cambio en última hora.

4.7 EL MARKETING Y LOS PATROCINIOS EN LA NBA

4.7.1 Introducción

A partir de la máxima de que la NBA ofrece una experiencia única y no un producto, se ha ido orientando hacia unas estrategias claras de marketing, con cada vez más servicios que mejoren la experiencia que viven los fans.

Tener esta idea tan clara es principal motivo del crecimiento que ha vivido al NBA en los últimos años y que le ha ayudado a convertirse en un ejemplo dentro de las grandes ligas deportivas en todo el mundo gracias a aspectos que vamos a comentar como:

La NBA cuenta con 13 oficinas repartidas en todo el mundo, que planifican eventos en diversos países, generan acuerdos con empresas locales, negocian los derechos televisivos y llegan un control y supervisión del marketing en esos países y las relaciones con los medios de comunicación.

Estando distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 6 Distribución de las oficinas de la NBA

División	Lugar de las oficinas
Central	Nueva York
Asia	Hong Kong y Manila
Canadá	Toronto
China	Beijing, Shanghai y Taipei
Europa	Londres y Madrid
India	Mumbai
Latino América	Ciudad de México y Rio de Janeiro
Sudáfrica	Johannesburgo

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Página Oficial de la NBA

Como se ha comentado en anteriores puntos, la NBA está presente en 215 países, con emisiones en 49 idiomas, y organizando unos 300 eventos por todo el mundo, además de contar con 125.000 puntos de venta por el mundo donde puedes encontrar merchandising de la liga.

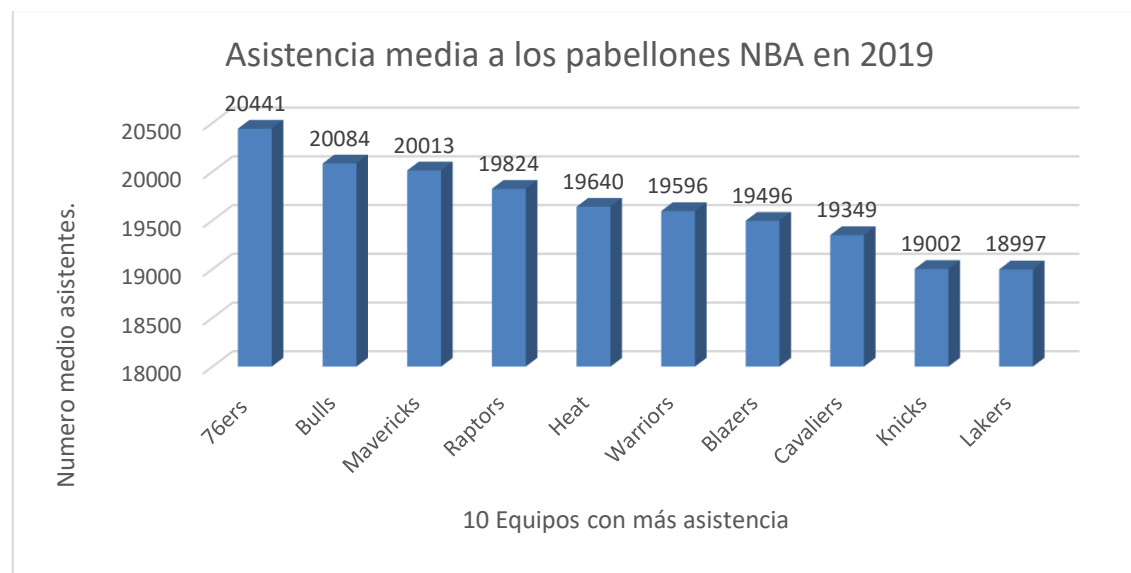
Gracias a toda esta presencia, los niveles de audiencia que tiene la liga son altísimos, como se puede ver en las siguientes gráficas de audiencia y asistencia a los partidos NBA, en el año 2017 vieron la NBA unos mil millones de personas lo que supone que 1 de cada 7 personas en el mundo al menos vieron un partido de la liga.

Ilustración 3 Audiencia media en las finales NBA



Fuente: Elaboración propia en función de los datos obtenidos en Sports Media Watch

Ilustración 4 Asistencia media a los pabellones en 2019



Fuente: Elaboración propia en función de los datos de la ESPN

Lo mismo sucede con las redes sociales, donde sus cuentas oficiales son las más seguidas entre las ligas deportivas, ya sea Facebook, Twitter, WeChat o Instagram, donde en conjunto tienen más de 1,3 mil millones de seguidores, y en Snapchat obtuvo en 2017 4,2 mil millones de reproducciones de sus videos. (Tang, 2017).

4.7.2 Publicidad y engagement

Para Adam Silver, actual comisionado de la NBA y uno de los miembros con mayor peso en la liga, lo que ofrecen es una experiencia no un producto, y la clave para el futuro es mejorar la experiencia para el público, lograr un mayor engagement en los pabellones mejorando la calidad en general, acercando a los jugadores a sus fans, y en las redes sociales ofrecer pequeños momentos de los partidos los conocidos highlights con los que están buscando que los fans quieran ver más. (Mancas, 2018).

Por esta razón, la NBA está apostando por el desarrollo tecnológico y emocional, mejorar la capacidad que tiene para interactuar con sus fans, fomentar los eventos por todo el mundo, desarrollar campañas de publicidad muy centradas en demostrar el lado humano, mostrando el agradecimiento de los jugadores por el apoyo, presentando historias a parte del baloncesto, para intentar conectar con sus fans, con las campañas "This is why we play". (Tang, 2017).

Aquí podemos ver uno de estos conocidos anuncios: <https://www.youtube.com/watch?v=ZwKhufmMxko>

Todo este crecimiento gracias a las campañas, y publicidad además se ha visto incrementado por el apoyo de los famosos ya sean cantantes o marcas de ropa que se involucran en la liga, Nike y sus constantes anuncios de las Jordan, que además tienen contratos patrocinios con multitud de estrellas de la liga o cantantes que incluyen a los jugadores y equipos en sus canciones permite llegar a un público aun mayor, sin suponer a la NBA ningún esfuerzo.

Junto a estos anuncios y campañas de publicidad la NBA cuenta con el "NBA Cares" organismo con el cual apoya retos sociales trabajando con ONGs a nivel nacional e internacional en diferentes aspectos como la educación, planificación familiar y vida saludable (Cobos, 2018).

Esta organización se encarga de acercar a jugadores y franquicias a sus fans, mediante visitas a hospitales, entrenamientos entre los jóvenes y profesionales, charlas con la comunidad, servicios a la comunidad, facilitando viviendas para las familias necesitadas o apoyando el uso de energías renovables, aprovechan el interés de los jóvenes por los jugadores para enseñarles matemáticas gracias a sus estadísticas en los conocidos como "Math Hoops"), o programas para mejorar la salud mental tanto para niños, padres o entrenadores, todo esto para devolver a la comunidad el apoyo que les brindan en su día a día. (Cares.nba.com. Consultada en mayo de 2019).

Otras maneras que tiene la NBA de crear engagement son:

- La NBA Zone, eventos que se realizan durante varios días en diferentes ciudades donde los asistentes pueden competir, hay actuaciones concursos, asisten jugadores famosos y leyendas.
- Los partidos fuera de Estados Unidos, conocidos como NBA Global Games, que se juegan en México o por Europa, en 2016 fue en Madrid, 2017 Londres y que suelen contar con la NBA Zone en ellos junto con actividades del NBA Cares.
- Por último, los programas para desarrollo de menores, dando más oportunidades a los jóvenes de desarrollarse y llegar a jugar en la NBA. (Eventoplus.com. Fecha consulta mayo 2019).

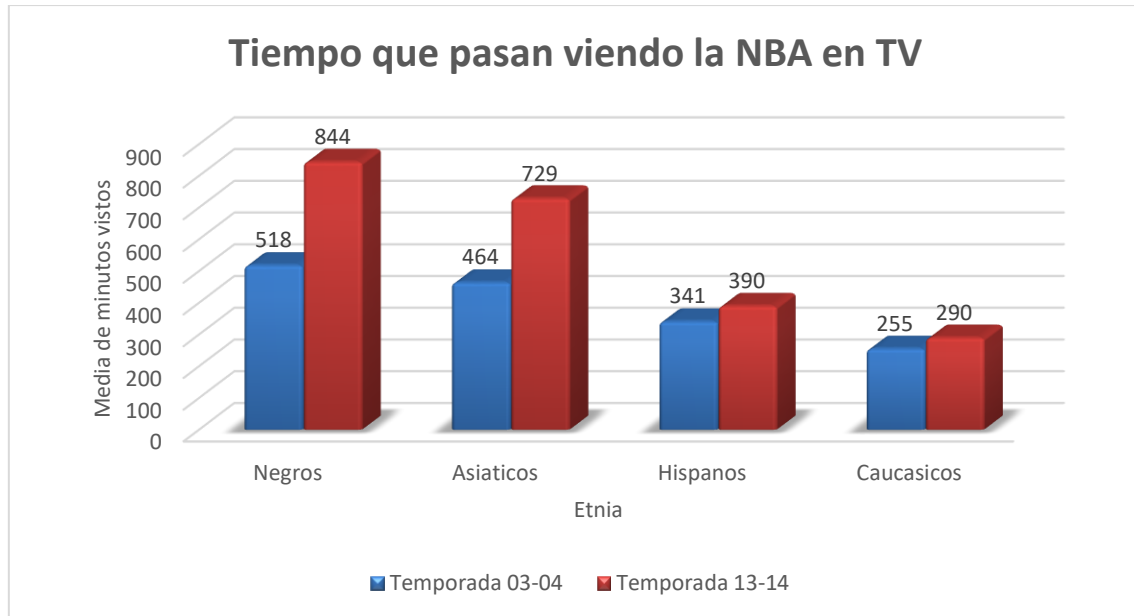
4.7.3 Segmentación del público.

La llegada de cada vez más jugadores extranjeros ha provocado un aumento en la diversidad de fans de la NBA, en la temporada 2013-2014 los afroamericanos eran los

que tenían más peso dentro de los fans de la liga seguidos del mercado asiático y por último por los fans hispanos.

Comparando esos datos frente a los últimos 10 años, podemos ver cómo los seguidores negros han aumentado el número de fans en un 63%, seguidos de los asiáticos donde la NBA sigue siendo la liga deportiva más seguida, creció un 57%, los fans hispanos y caucásicos crecieron de manera similar, en torno al 14%. (Nielsen, 2015)

Ilustración 5 Comparación del tiempo que ven la NBA en TV



Fuente: Elaboración propia en función de los datos de Nielsen

Dentro de estos datos vemos que casi la mitad de los fans tienen menos de 35 años, lo cual supone la media más baja entre todas las ligas deportivas, gracias a la continua llegada de jugadores jóvenes y la cultura popular que acompaña a este deporte.

Si comprobamos los datos anteriores podemos ver un crecimiento entre los jóvenes caucásicos entre 18 y 35 años casi 3 veces mayor al que tiene dentro del mundo hispano y solo un 13% menor que dentro de las personas negras. (Nielsen, 2015)

Otros datos a tener en cuenta son (Nielsen, 2015) (Gaille, 2015):

La mayoría de los fans de la NBA, un 70% son hombres, con un salario medio de unos 40.000-75.000\$ anuales, y que un 43% de estos dedican entre 1-9 horas semanales en internet, donde siguen los partidos, ven las estadísticas e interactúan en redes sociales sobre estos.

Gracias al análisis de todos estos datos de audiencia, seguimiento de los partidos o las consultas que más se repiten acerca de los partidos y los jugadores, se han podido diferenciar 2 tipos de seguidores entre la gente que ve la NBA:

- Los fanáticos, son las personas que más partidos ven a lo largo de la temporada, y que acceden a su cuenta desde el teléfono, tablet o el ordenador varias veces por semana, han estimado que son unos 155 millones de personas y son el núcleo sobre el que trabajan para mejorar, optimizando la aplicación. (Gaille, 2015)
- Por otro lado, los llamados curiosos, fans que les gusta interactuar, ver algún resumen, pero sin dedicar tanto tiempo ni interesarse por esos aspectos.

Gracias a todo el trabajo de interacción con los llamados fanáticos la NBA ha podido desarrollar nuevas aplicaciones como:

- El *"NBA League Pass"*, que ofrece a los fans la opción de ver en directo cualquier partido pagando una cuota, pudiendo acceder desde diversos terminales, o puedes comprar un bono para toda la temporada lo que facilita el acceso a cualquier persona fuera del país y alcanzando una audiencia que de otras maneras les sería imposible alcanzar.
- Otros avances que han implantado a su aplicación y partidos, es el *"NBA Replay Centre"*, comenzó a funcionar a partir de la temporada 2014-2015, se trata de una red de alta velocidad que ayuda a la revisión de las jugadas dudosas, con base en Nueva Jersey, desde donde se controla todo, allí cuenta con 94 monitores donde controlan todas las tomas posibles, unas 15 perspectivas de la jugada y se envían a los árbitros en ráfagas de 15 fotos para ser lo más justo y acertado posible.

La clave de que estas nuevas aplicaciones hayan funcionado tan bien es el constante análisis de los datos que la NBA obtienen cada temporada, ya sea para el bien de los equipos o para el bien de toda la liga.

En la temporada 2013-2014 los equipos comenzaron a usar SportVU un sistema de 6 cámaras colocadas en los pabellones, que median todos los datos de los partidos; distancia recorrida, zonas por las que se mueve la bola, entre otros. Generando unas bases de datos superiores a las que se habían obtenido en todas las temporadas pasadas juntas, lo revolucionó la manera de ver este deporte. (Mooney, 2014).

Este nuevo enfoque llevó a los propietarios de los equipos a pensar en pabellones inteligentes para mejorar la experiencia de los fans, los pabellones más nuevos cuentan con aplicaciones de móvil que permiten hacer el check-in, te guían por el pabellón, asientos con carga inalámbrica para el seguidor o sorpresas para los fans que asisten en el día de su cumpleaños al campo (invitaciones para conocer a los jugadores en el calentamiento, o las ruedas de prensa de después del partido...).

Una innovación que ha introducido la NBA frente a otras ligas, y en la que es pionera por ahora, es el uso de la VR, la NBA llegó a un acuerdo con NextVR para retransmitir en vivo al menos un partido de la liga a la semana, y así permitir a los usuarios ver un partido a pie de cancha y abrir un nuevo mercado donde poder ampliar su dominio. (Herranz, 2017)

4.7.4 Gestión de las redes sociales

Otro aspecto que destacar es el aumento del número de jugadores en las redes sociales como Youtube, o Twitch donde interaccionan con los fans, ya sea enseñando su día a día, sus rutinas antes de los partidos, jugando a videojuegos o demostrando sus capacidades como cantantes o haciendo parodias de canciones del momento, como hacen Kevin Durant, Stephen Curry, Giannis Antetokounmpo 3 de los jugadores más influyentes de la NBA actualmente. (Sebastián, 2018).

Aunque se apoyó todo el uso de redes sociales e interacción con los fans por parte de la NBA, sigue habiendo momentos donde tienen prohibido el uso de estas, desde 2009 los jugadores tienen prohibido el uso de Twitter, Facebook y el resto de redes sociales desde 45 minutos antes del partido, durante y hasta que hayan acabado de atender a los medios de comunicación, para así evitar que tanto jugadores, entrenadores o personal de los clubes pudieran postear comentarios o críticas durante el partido que tiñeran la imagen de la liga, como sucedió con el dueño de los Dallas Mavericks que recibió una

multa por un tweet durante un partido o Charlie Villanueva que en el descanso de su partido comento la charla que el entrenador les había dado. (Rodríguez y Bravo, 2014)

La creciente inclusión de las redes sociales en el día a día de los jugadores ha causado también muchas críticas ante la posibilidad de perjudicar el rendimiento de los jugadores, o los enfrentamientos que pueden darse en las redes, para lo cual la NBA ha prohibido todo tipo de burlas, videos, declaraciones o incluso memes que puedan resultar o entender como ofensivos.

Otro punto de marketing importante es el creciente apoyo a los eSports con los torneos que publicita para su videojuego el NBA 2K donde participan jugadores amateurs que juegan representando a casi todas las franquicias de la liga en torneos remunerados. El crecimiento de estas competiciones se ha formalizado en los últimos años de acuerdo a la ESPN, las competiciones de eSports tienen a nivel mundial unos 167 millones de espectadores cada mes, superando la audiencia de la MLB o NHL (las ligas de beisbol y hockey americanas). Se estima que esta cifra subirá hasta los 300 millones de espectadores en unos 3-4 años y una facturación entorno a los 3000 mil millones de dólares en 2022, por lo que si la NBA consigue afianzarse con sus torneos y mejorar progresivamente podrá posicionarse competitivamente dentro de un sector en constante crecimiento. (Malagón, 2019).

4.7.5 Patrocinios y publicidad en las camisetas

La visión de negocio que tiene la NBA llevó a la Liga a aceptar que tras tantos años se vaya a implantar publicidad en las camisetas en la temporada 2017-2018, el resultado de esto fue inmediato, un crecimiento de los patrocinios de más de 1.000 millones de dólares, un 30% más que la temporada anterior gracias también al cambio de Adidas a Nike, consiguiendo datos muy superiores a los esperados en el patrocinio deportivo a nivel mundial que eran de un incremento de casi un 5%. (Recio, 2018).

Ilustración 6 Evolución de la inversión realizada en la NBA



Fuente: Elaborado en función de los datos obtenidos de IEG, ESP Properties

Junto a Nike se ha renovado el actual contrato con Verizon, por otros 3 años y 400 millones de dólares.

Siendo el sector que más invierte las aseguradoras, como State Farm que además patrocina las ligas de eSports. En segundo lugar, en cuanto inversión se refiere se encuentra el sector automovilístico, con marcas como Harley Davidson, Goodyear, en tercer lugar, se encuentran las empresas de comida rápida como Papa John's y McDonald's además de cerveceras como Coors o Budweiser. (Recio, 2018).

Tabla 7 Ejemplo de alguno de los nuevos patrocinios en las camisetas

Equipo	Patrocinador	Acuerdo Anual
<i>Boston Celtics</i>	General Electric	7 M\$
<i>Cleveland Cavaliers</i>	Goodyear	10 M\$
<i>Golden State Warriors</i>	Rakuten	20 M\$
<i>Orlando Magic</i>	Disney	5-10 M\$
<i>Los Angeles Lakers</i>	Wish	12-14M\$
<i>Philadelphia 76ers</i>	Stubhub	5M\$
<i>Milwaukee Bucks</i>	Harley Davidson	2.5-6M\$

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de Forbes.

Para analizar la rentabilidad de sus inversiones las empresas, se basan en los análisis de marcas como GumGum Sports, especialista en medir los patrocinios y el impacto que estos producen los patrocinios a las marcas.

Para esto analiza las retransmisiones de los partidos, e imágenes en redes sociales de los eventos deportivos que afectan a la inversión, identificando el lugar, la duración y cuantificando el beneficio que está generando Gumgum cuantifica el valor de manera equivalente a lo que el patrocinador tendría que haber invertido en publicidad para llegar a obtener esa exposición, por ejemplo en la televisión pública, cuanto le costaría un anuncio de 30 segundos durante el partido o cuanto le hubiera costado la publicidad en una red social.

Si el coste del anuncio durante 30 segundos que comentamos anteriormente es de unos 5000\$, ahora la compañía analiza la imagen en función de 6 aspectos: Claridad, Visibilidad, Tamaño, Ubicación, Relevancia e Índice de presencia. Tras tener en cuenta estos aspectos se calcula un descuento que, si es de un 25%, el valor se quedaría en 1250\$. (Heitner, 2018)

Teniendo en cuenta estos valores, la compañía determino que los parches que mayor rendimiento habían generado a los inversores durante la primera mitad de la temporada 2017-2018 habían sido los de estos equipos:

- 1º Lakers (Wish)



2º GSW (Rakuten)



3º Celtics (General Electric)

4º Houston Rockets (Rokit)



5º 76ers (StubHub)



Y todo esto gracias a un pequeño parche de unos 6.5cm en las camisetas que ha revolucionado el mercado y lo ha hecho aún más competitivo, ya que es la primera gran liga dentro de los Estados Unidos que incluye publicidad en sus camisetas. Lo que inicialmente se vio como un comprometido y arriesgado movimiento, acabó por ser una gran oportunidad que ha generado unos beneficios superiores a lo esperado.

5. ACB

5.1 INTRODUCCIÓN

Ahora vamos a comparar este modelo, con el de la ACB para ver las diferencias que se perciben entre el modelo de la NBA empresarial y los europeos mucho más tradicionales, que se basan en los ascensos deportivos de los clubes y la formación de los jugadores.

Donde los equipos tienen que ascender desde la tercera liga año tras año hasta ganarse por méritos propios su ascenso a la ACB, y ser capaz de cumplir los requisitos que la liga pone cada año, mientras que la NBA no tenía ascensos ni descensos y los equipos estaban en la liga después de haber pagado un enorme canon de acceso y cumplía con los requisitos que comentamos anteriormente.

5.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La ACB, originalmente conocida como Liga Española de Baloncesto, aparece en 1957, como una competición entre los clubes del momento en partidos a doble vuelta, sin playoffs, por lo que el equipo que al final de la segunda ronda estaba primero en la clasificación, era proclamado campeón y optaba a participar en la copa de Europa, por otro lado el 2º 3º y 4º tenían acceso a la antigua Copa Korac, ahora conocida como Eurocap, mientras que los 3 últimos descendían a la liga B dejando su plaza a los 3 primeros clasificados que ascendían.

Hasta que, en 1983, los clubes deciden organizarse y formar la Asociación de Clubs de Baloncesto (ACB) y comenzar con la liga. Lo que ha permitido que hayan participado a lo largo de los años hasta 75 equipos en la competición, hasta la actualidad en la cual hay 17 equipos en la liga, por lo que cada semana descansa un equipo, esto es debido

a los problemas que hubo el último año con los descensos y ascensos. (Es.wikipedia.org. Fecha consulta mayo 2019)

Actualmente el formato de competición de la liga ha cambiado y ha pasado a ser una liga donde los equipos se enfrentan 2 veces, al acabar la primera ronda de enfrentamientos, lo que marca la mitad de la temporada los 8 mejores se enfrentan en La Copa del Rey, donde jugar partidos eliminatorios a lo largo de un fin de semana, lo que genera un gran interés y expectación entre los seguidores de los equipos participantes.

Tras esto sigue la 2º ronda de enfrentamientos en la Liga, una vez se han enfrentado todos, nuevamente los 8 mejores juegan los playoffs, con enfrentamientos entre 1º contra el 8º, 2º contra 7º..., los ganadores pasan a las semifinales donde juegan al mejor de 5 partidos para acceder a la final que también se disfruta a 5 partidos, y además los semifinalista y finalistas obtienen pase a la Euroliga y compensaciones económicas.

5.3 REQUISITOS DE LA COMPETICIÓN

Los equipos que hayan ascendido deportivamente hasta la ACB y quieran poder competir en ella deberán superar los siguientes requisitos para poder participar en la liga son: (Vicente, 2010)

- Contar con un pabellón con al menos aforo para 5.000 espectadores
- Haberse ganado el ascenso a la liga desde categorías inferiores.
- Ceder los derechos Audiovisuales y espacios publicitarios para la explotación conjunta.
- No tener deudas pendientes con Hacienda y la Seguridad Social.
- Pasar una serie de controles económicos y auditorias.
- Tener una estructura interna definida, con un director general, director deportivo, de marketing....

Además de cumplir con estos aspectos, hasta la temporada 2016-2017 los equipos debían pagar 4.7 millones de euros (algo más de 3M a modo de canon de entrada + algo más de 1,5M perteneciente al Fondo de Regulación de Ascensos y Descensos, en caso de descender podía obtener el reembolso de este) + una cuota de participación de 115.000€, esto cambio al alcanzarse un acuerdo por el cual, el desembolso de los equipos paso a ser de 1.6M de €, y para facilitar los ascensos, los nuevo equipos solo deben pagar ¼ parte de este desembolso inicial y el resto podrá ser abonados en las 3 campañas siguientes. (Cámara, 2017)

5.4 FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE JUGADORES

Otro aspecto importante que se trató en esa reunión es que se fijó el presupuesto mínimo de 2 M€ para los clubes que quieran formar parte de la liga, con diferentes salarios mínimos en función de la edad del jugador como a continuación podemos ver:

Tabla 8 Salario mínimo obtenido en la ACB

Rango de edad	Salario mínimo anual
<i>Hasta los 19 años</i>	20.500€
<i>Entre 20 y 21 años</i>	34.200€
<i>Entre 22 y 23 años</i>	41.000€
<i>Entre 24 y 25 años</i>	54.700€
<i>Mayores de 26 años</i>	68.400€

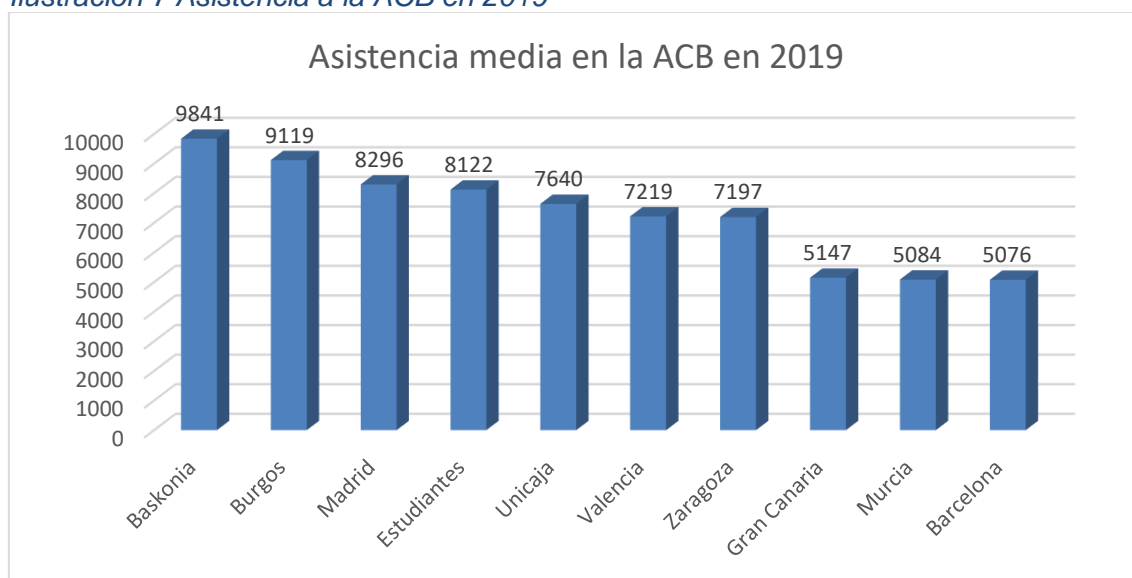
Fuente: Elaboración propia en función de los datos de la ACB

Como podemos ver en la tabla si lo comparamos con los salarios mínimos de la NBA que vimos anteriormente (al final de la página nº11), la manera en que se establecen es distinta, y las cantidades son tremendamente menores en la liga española.

Esto se debe a la escasa financiación que tiene la ACB, no cuenta con casi apoyos televisivos, en Europa la mayoría de estos apoyos se dirigen a cubrir el fútbol, por lo que sus capacidades salariales son bastante menores, un jugador sin experiencia en la NBA por un año cobraría 838.464\$, si comparamos 2 jóvenes de 19 años, en la NBA ganaría 40 veces más que en la ACB. (Vicente, 2010)

Además, la diferencia entre los ingresos obtenidos por las ventas de entradas en los partidos frente a cualquier equipo NBA, se debe a la diferencia en los pabellones que cuentan con una modesta capacidad y asistencia si los comparamos con los datos que hemos visto anteriormente.

Ilustración 7 Asistencia a la ACB en 2019



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la ACB

La media de la temporada en la ACB son 6.300 aficionados por partido, con alrededor del 70% de ocupación de los pabellones quedando lejos del equipo con menos porcentaje de asistencia a sus partidos, los Detroit Pistons con 17.153 asistentes por partido. (Recio, 2018)

Los espectadores han perdido el interés por la liga, partidos muy desiguales que pierden el interés, equipos históricos como Barcelona o el Joventut que históricamente tenían muy buena asistencia a sus pabellones han bajado su rendimiento y se ha notado mucho en la fidelidad de sus aficionados.

Si a eso le juntamos la diferencia de precios que hay en las entradas, el precio medio de una entrada para ver la NBA son unos 57\$ mientras que, en España el precio medio de las entradas más baratas son unos 15€, además de que los equipos NBA juegan al menos 41 partidos en casa como locales por los 17 que juegan en la ACB, los ingresos obtenidos son increíblemente superiores.

Por ello, las capacidades de los clubes son extremadamente inferiores a los equipos de la NBA o a otros equipos europeos con mayor presupuesto. Lo que genera una

tremenda desigualdad en las ligas y la pérdida del interés de los espectadores por muchos de los partidos.

Además el tipo de mercado de fichajes, igual que en el fútbol, donde los equipos simplemente tienen que pagar la cláusula de rescisión del jugador y ofrecerle un contrato que satisfaga al jugador más que el actual, u ofrecerle unas mayores aspiraciones, pone de manifiesto lo injusto que es este tipo de mercado y como la diferencia de presupuesto lastra y deja sin oportunidades a los equipos más pequeños, que dependen de la formación de los jugadores que tienen en sus canteras.

Viendo esto la ACB aplico una serie de normativas respecto a las plantillas, que son las siguientes:

Ilustración 8 Normativa que deben seguir los equipos de la ACB

Normativa

Contar con al menos 4 jugadores de formación

Tener máximo 2 jugadores extracomunitarios

Puede tener tantos jugadores comunitarios como quieran si respetan lo anterior

Fuente: Elaboración propia en función de los datos de la ACB

Los jugadores de formación son aquellos que se han formado en España, cumpliendo además con estos requisitos: (Pagina oficial de la ACB)

Ilustración 9 Requisitos para ser considerado jugador en formación

Requisitos

Formar parte de un equipo afiliado a la FEB desde infantil (13-14 años) hasta senior, (19-20 años).

Mínimo haber jugado 3 temporadas durante ese tiempo de formación.

Haber jugado o pertenecido al equipo durante 6 meses en cada una de esas 3 temporadas.

Fuente: Elaboración propia en función de los datos de la ACB

Con estas medidas intentan igualar un poco la situación para los equipos, a pesar de la gran diferencia que puede haber entre presupuestos.

5.5 PATROCINIOS Y DERECHOS TELEVISIVOS

5.5.1 Patrocinios

La otra manera que tienen los equipos de la ACB de obtener ingresos a parte de la venta de abonos es mediante los derechos de patrocinio y publicidad.

La liga cuenta con un patrocinador oficial desde 2011, que es Endesa, la empresa eléctrica, que en 2017 renovó su patrocinio por 4 temporadas y aportando unos 17-19 millones de euros, unos 4,7 millones por año, algo menos de lo que ganaban en el anterior contrato que era de unos 5,5 millones al año a causa de la pérdida de audiencia en los partidos... (González, 2017), junto a Endesa hay otra serie de patrocinadores principales que apoyan los eventos y partidos como KIA, Orange, Bifrutas o Plátano de Canarias que aportan casi otros 4 millones entre todos.

Además de estos patrocinadores principales, cada equipo cuenta con uno o varios patrocinadores propios, que también aportan gran cantidad de dinero y en ocasiones es parte del nombre del equipo, como podemos ver en la siguiente tabla de los equipos que participan en la presente temporada 2018-2019:

Tabla 9 Equipos de la ACB y sus diferentes patrocinadores

Equipo	Patrocinador
<i>Kirolbet Baskonia</i>	Kirolbet (Portal de apuestas)
<i>Barça Lassa</i>	Lassa (Neumáticos)
<i>Unicaja</i>	El banco Unicaja es el dueño del equipo
<i>Tecnyconta Zaragoza</i>	Tecnyconta (prefabricado de hormigón)
<i>Divina Seguros Joventut</i>	Divina Seguros (Aseguradora)
<i>Iberostar Tenerife</i>	Iberostar (Hoteles)
<i>Baxi Manresa</i>	Baxi (Sistemas de climatización)
<i>MoraBanc Andorra</i>	MoraBanc (Banco del principado de Andorra)
<i>San Pablo Burgos</i>	San Pablo (Inmobiliaria)
<i>Herbalife Gran Canaria</i>	Herbalife (Nutrición)
<i>Montakit Fuenlabrada</i>	Montakit (Muebles cocina)
<i>UCAM Murcia</i>	UCAM (Universidad Católica de Murcia)
<i>Monbus Obradoiro</i>	Monbus (Empresa de transportes)
<i>Movistar Estudiantes</i>	Movistar/Telefónica (Telefonía móvil)
<i>Delteco GBC</i>	Delteco (Empresa de mecanizado)
<i>Cafés Candelas Breogán</i>	Cafés Candelas (Sector del café)

Fuente: Elaboración propia

En la ACB los patrocinios son mucho más diversos que en la NBA, normalmente son aseguradoras, franquicias de comida rápida o automóviles. Aunque últimamente se han estabilizado, y los contratos de patrocinio son de una duración de unos 3 años hasta hace unos años cambiaban temporada tras temporada y con ello el nombre de los equipos.

5.5.2 Derechos televisivos

En cuanto a los derechos televisivos, han cambiado mucho hasta 2015 donde Movistar realizó una oferta de 46 millones a la ACB por 3 años a cambio de los derechos de retransmitir los partidos de la liga, aceptando compartir con TVE las retransmisiones durante ese año y a cambio la liga tenía que hacerse cargo de pagar los costes de rescindir el contrato que tenían en ese momento con Orange, que no había conseguido una gran audiencia en su plataforma.

Para la siguiente temporada, Movistar ya tendría el total de los derechos sobre los partidos de la liga, mejorando notablemente la calidad de las retransmisiones y aumentara la oferta de partidos más allá del Real Madrid y el Barcelona. (Menchén, 2015).

Renovando el año pasado el acuerdo de patrocinio por otros 3 años, asegurándose las retransmisiones de la ACB hasta la temporada 2020/2021, por unos 16 millones de euros.

Actualmente la liga esta temporada 2018-2019 se puede ver en 140 países, desde Oriente Medio, Norte de África, Sudamérica y Europa, y es que la gran cantidad de jugadores extranjeros al igual que en la NBA es una oportunidad para la Liga para llegar

a un mayor número de espectadores. (Página oficial de la ACB, consultado en Mayo de 2019)

Otro aspecto que la ACB ha intentado regular para igual lo máximo posible, es el reparto económico de los beneficios, que se estableció de la siguiente manera:

- Campeón: obtiene el 6.45% de los beneficios.
- Del 2º al 8ª, un 5,65%.
- Los equipos que acaben entre la 9ª plaza y la 18ª un 5.45%
- Y por último para amortizar el valor de la 18ª plaza que es un 4,95% que se destina para otras inversiones de la ACB.

5.6 MARKETING EN LA ACB

La ACB se encuentra en la situación completamente opuesta a la NBA, no tiene una idea concreta de lo que pretende vender al espectador, por lo que hasta que no logre definirla, les será muy difícil elegir una estrategia.

Muchos de los fans con los que cuenta actualmente, siguen tanto la liga de fútbol como la de baloncesto, que animan a los equipos de su club en cualquier disciplina deportiva, en vez de apoyar el equipo por ser de su ciudad.

Pocos fans se enganchan por la competición y su atractivo, aunque los últimos años equipos recién ascendidos como el San Pablo Burgos, están logrando devolver la ilusión y emoción con grandes actuaciones y prácticamente llenando el pabellón en cada partido que juegan en casa (como se puede ver en el gráfico nº7 en la página 25).

En Estados Unidos la cultura deportiva se inculca desde la infancia, apoyando el deporte en las escuelas e institutos, con multitud de becas deportivas que ayudan a desarrollar generaciones de deportistas que el día de mañana o bien se dedicarán a ello o serán fans de los deportes que en su día practicaron.

5.6.1 Redes sociales y engagement

La estrategia de la ACB en las redes sociales intenta seguir las prácticas de la NBA, facilitar la interacción de los fans y conseguir notoriedad, que la gente en las redes sociales vea que se habla de la liga, para lo cual ambas usan, los highlights y momentos destacados que puedan llamar la atención de algún fan y animarle a ver el partido. Por ello, la ACB está presente en Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, aunque las cifras de seguidores se encuentran muy alejadas de las cifras americanas.

Tabla 10 Comparación de seguidores en las Redes Sociales

Red Social	NBA	ACB
Facebook	37.000.000	252.800
Twitter	27.000.000	367.400
Instagram	36.800.000	163.000
YouTube	11.000.000	48.000

Fuente: Elaboración propia

La ACB no cuenta aún con resultados similares a los de la NBA, esta carencia se manifiesta debido a la falta de una normativa de atención a los medios de comunicación, aspecto que deberían arreglar para mejorar la calidad y difusión de las retransmisiones y mejor imagen de marca tanto para los equipos como para la liga...

Para intentar aumentar ese interés, la ACB promueve programas como ACBNext, que busca llevar los valores del baloncesto a las clases de niños de 10-14 años, para mejorar su trabajo en equipo, el respeto a sus compañeros, la práctica de ejercicio, ayudándoles a relacionarse, prevención del bullying, y que además alguno pueda llegar a interesarse por este deporte y llevarlo a su práctica diaria favoreciendo el desarrollo de las canteras de los equipos. (ACBNext)

5.7 ANÁLISIS DAFO DE LA ACB

Ilustración 10 DAFO de la ACB

<u>Fortalezas:</u>	<u>Debilidades:</u>
<ul style="list-style-type: none">- Después de la NBA, es la mejor liga de baloncesto del mundo.- Las empresas patrocinadoras están contentas con los datos.	<ul style="list-style-type: none">- La importancia del fútbol en España.- Falta de interés en la liga
<u>Oportunidades:</u>	<u>Amenazas:</u>
<ul style="list-style-type: none">- Seguir obteniendo nuevos patrocinadores y apoyos.- Es un buen momento para modificar los clubes y su solvencia- Todos los jugadores extranjeros que hay en la liga.	<ul style="list-style-type: none">- Pérdida de las ayudas públicas.- La constante amenaza de la NBA.

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en este DAFO que hemos realizado sobre la ACB:

Las principales fortalezas con las que cuenta la liga:

- Se mantiene como la 2º liga del mundo detrás de la NBA, con lo que esto supone, interés de los jugadores por venir a jugar aquí y demostrar sus habilidades.
- Los datos de rentabilidad que están obteniendo los patrocinadores son favorables con lo que se espera cierta estabilidad y posibles aumentos en sus aportaciones en cuanto mejoren las cifras de audiencia.

Además, cuenta con oportunidades como:

- Al igual que la NBA cuenta con gran cantidad de jugadores extranjeros, por lo que tienen la oportunidad de seguir abriéndose a nuevos mercados y las oportunidades que estos le pueden brindar.
- La actual situación de estabilidad con los patrocinadores y la mejora en los beneficios obtenidos año tras año, es idónea para que los clubes lleven a cabo un cambio en sus estructuras y funcionamiento que lleven a una mejoría general de la situación.

- Los equipos y la propia liga deberían seguir buscando nuevos inversores que apoyen la liga, y permita llevar a cabo inversiones que ayuden a igualar más la liga, aumentar la competitividad y mejorar la audiencia y seguimiento.

Por otro lado, la ACB se enfrenta a debilidades como:

- En Europa el deporte por excelencia es el fútbol, que cuenta con más apoyos y los mejores derechos televisivos, por lo que las oportunidades de recibir grandes patrocinios o ingresos televisivos como sucede con la NBA son prácticamente nulas.
- La falta de interés que hay actualmente por parte de los seguidores de muchos equipos, debido a la pérdida de nivel en ciertos equipos que históricamente eran competitivos ha provocado ver campos medio vacíos excepto en contados partidos.

Además de esto, sigue habiendo amenazas para la Liga como:

- Los equipos de la ACB ven como cada vez que alguna perla de sus canteras es tentada por los equipos NBA o incluso del resto de Europa, además sigue siendo la primera liga del mundo por lo que los fans del baloncesto normalmente se ven más atraídos por ella.
- Los equipos y la liga aún tienen demasiada dependencia de las ayudas públicas, por lo que, si llegara a darse a situación de que se perdieran estas, podrían verse en una situación muy complicada.

Ilustración 11 Comparativa entre ambos DAFO

	Amenazas	Oportunidades	Fortalezas	Debilidades
NBA	<ul style="list-style-type: none"> - El resto de grandes ligas americanas. - Crecimiento del fútbol en USA. - Cambios legales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrellas internacionales. - Apuesta por las nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> - Es la mejor liga. - Apoyo grandes mercados - Ejemplo de organización. - Calidad retransmisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precio entradas. - Nuevos equipos de superestrellas - Escándalos extradeportivos.
ACB	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de las ayudas públicas. - La constante amenaza de la NBA 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar buscando patrocinadores. - Buen momento para modificar los clubes y su estructura. - El gran número de jugadores extranjeros en la liga. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es la 2ª liga del mundo. - Los patrocinadores se encuentran conformes con los datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de interés en la Liga. - La importancia y poder que tiene el fútbol en España.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en este resumen de ambos DAFO, nos encontramos con las 2 mejores ligas de baloncesto del mundo, que comparten algunas oportunidades como la oportunidad que le ofrece la cantidad de jugadores extranjeros con la que cuentan ambas ligas.

Pero en general hay muchas diferencias que ponen de manifiesto el gran éxito que tiene la NBA, cuenta con un gran público, grandes contratos televisivos y un modelo de negocio contrastado y que ha generado grandes beneficios a los propietarios.

Por otro lado, la ACB que quiere seguir el ejemplo de la NBA, modificando la competición para que sea mas atractiva para el espectador y mas rentable para todos los inversores de los equipos.

5.8 FUTURAS ACCIONES PARA MEJORAR LA SITUACIÓN DE LA ACB

La liga debe acercar más a los fans a los jugadores, favoreciendo su interacción con más eventos, o apoyando programas, charlas o entrenamientos con exjugadores que puedan atraer desde niños a jóvenes y consolidar futuros fans. Para ello puede diseñar un plan de marketing con el cual mejorar la imagen de marca aprovechando las redes sociales como Strava, Social Sports, Timpink o Linked2play. Estas redes sociales para deportistas tanto profesionales como amateurs donde los jugadores pueden compartir sus experiencias, las rutinas, comparar el rendimiento y dar consejos como podría ser el caso de Strava. O realizar quedadas con sus fans o seguidores en las redes para jugar partidos, exhibiciones o clases que se acercaría más al perfil de las otras redes comentadas. Todo esto generaría un gran aumento del número de fans de los jugadores, y con ello un aumento de la asistencia o la audiencia de los partidos y mejoraría la imagen de la Liga.

Por otro lado, la liga tiene que plantearse nuevas maneras de hacer los partidos más entretenidos y competitivos, ya sea invirtiendo en mejorar la calidad de las retransmisiones, mejorar los pabellones o modificar la normativa realizando una distribución de beneficios que convirtiera a la liga en una competición más igualada. Y por último para el aspecto económico, con la actual situación de estabilidad que actualmente hay, puede ser el mejor momento para realizar cambios en la estructura de los equipos y su estructura económica, o los repartos de los beneficios obtenidos a lo largo del mañana para poder mantener su situación de 2º liga mundial, ya que si no corre el riesgo de que otras ligas europeas la superen.

6. CONCLUSION FINAL

Tras analizar el exitoso modelo de negocio de la NBA, que tantos años ha tardado en asentarse como el mejor modelo en las ligas deportivas, podemos ver que la combinación entre el espectáculo en el deporte y una gran gestión por parte de los directivos con sus estrategias de desarrollo, hacia estrategias globales han sido la clave del éxito del modelo americano frente a los modelos tradicionales y meramente deportivos que encontramos en Europa y en nuestro caso en la ACB.

Un punto clave que le ha facilitado esto, ha sido su gestión de la competencia, han desarrollado una competición equilibrada con los límites en los presupuestos, que ha permitido que cada año sean varios los posibles aspirantes al título, sin importar su potencial económico, al contrario de lo que ocurre en las competiciones europeas, donde las finales suelen repetirse año tras año volviéndolo interesante y poco atractivo para el espectador.

También remarcar el hecho de, como el tener una idea clara de lo que ofreces en tu modelo de negocio es indispensable para poder desarrollarte en cualquier mercado, y llevar a cabo las mejores estrategias de expansión posible. Claro ejemplo de esto fue la inversión que realizó en el mercado asiático que ha sido clave en el futuro desarrollo de la liga.

Viendo todo esto la ACB si quiere mejorar la situación debe tomar ejemplo de estos aspectos claves e intentar integrarlos en sus estrategias de futuro, definiendo lo primero de todo que es lo que ofrece a los seguidores y en función de esto pensar las mejores estrategias de crecimiento. Y, por otro lado, alcanzar una liga más equilibrada que devuelva la ilusión a los espectadores.

7. BIBLIOGRAFIA

- Acb.com. (2011). *ACB.COM - ¿Qué es un jugador de formación?* [online] Disponible en: <http://www.acb.com/redaccion.php?id=77408>
- Aragón, A. (2018). *'Tanking' en la NBA: Cuando el objetivo es perder.* [online] ELMUNDO. Disponible en: <https://www.elmundo.es/deportes/baloncesto/2018/03/15/5aa9968722601d035b8b4599.html>
- Badenhausen, K. (2018). *NBA Team Values 2018: Every Club Now Worth At Least \$1 Billion.* [online] Forbes.com. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2018/02/07/nba-team-values-2018-every-club-now-worth-at-least-1-billion/#4f82c07d7155>
- Bucholtz, A. (2018). *NBA national ratings are on the rise, thanks to younger viewers.* [online] Awful Announcing. Disponible en: <https://awfulannouncing.com/nba/nba-ratings-rise-younger-viewers.html>
- Cámara, M. (2017). *La ACB suaviza las condiciones económicas para acceder a su liga.* [online] El Español. Disponible en: https://www.elespanol.com/deportes/baloncesto/acb/20170710/230227546_0.html
- Cares.nba.com. (Consultada en mayo de 2019). *Página Oficial NBA Cares.* [online] Disponible en: <https://cares.nba.com/>
- Club Basket La Peña. (2011). *La evolución de las franquicias de la NBA.* [online] Disponible en: <https://cbasketlapenyabilbao.wordpress.com/2011/10/04/la-evolucion-de-las-franquicias-de-la-nba/>
- Cobos, V. (2018). *El modelo de negocio de la NBA y el reto de internacionalización de fútbol español.* [online] LinkedIn.com. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/el-modelo-de-negocio-la-nba-y-reto-futbol-espa%C3%B1ol-victor-cobos>
- Coon, L. (2018). *NBA Salary Cap FAQ.* [online] Cbafaq.com. Disponible en: <http://www.cbafaq.com/salarycap.htm>
- Es.wikipedia.org. (Fecha consulta mayo 2019.). *National Basketball Association.* [online] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/National_Basketball_Association
- Es.wikipedia.org. (Fecha consulta mayo 2019). *Liga ACB.* [online] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Liga_ACB
- Eventoplus.com. (Fecha consulta mayo 2019). *Cómo la NBA utiliza los eventos para conquistar Europa.* [online] Disponible en: <https://www.eventoplus.com/articulos/como-la-nba-utiliza-los-eventos-para-conquistar-europa/>
- G. Recio, Guillermo. (2018). *De la asistencia del Burgos a la del Betis: ¿Quién manda en un negocio de 25 millones en la ACB?* [online] Palco23.com. Disponible en:

NBA VS ACB: Comparativa del funcionamiento de su modelo de negocio.

<https://www.palco23.com/competiciones/de-la-asistencia-del-burgos-a-la-del-betis-quien-manda-en-un-negocio-de-25-millones-en-la-liga-endesa.html>

G. Recio, Guillermo. (2018). *La publicidad en las camisetas dispara los patrocinios de la NBA por encima de los 1.000 millones de dólares*. [online] Palco23.com. Disponible en: <https://www.palco23.com/marketing/la-publicidad-en-las-camiset-as-dispara-los-patrocinios-de-la-nba-por-encima-de-los-1000-millones-de-dolares.html>

Gaille, B. (2018). *23 Terrific NBA Fan Demographics*. [online] BrandonGaille.com. Disponible en: <https://brandongaille.com/23-nba-fan-demographics/>

García, E. (2019). *Estas son las posiciones de la nueva Lotería del Draft ¿Se ha reducido el tanking?*. [online] KIA en Zona. Disponible en: <https://kiaenzona.com/nba/posiciones-loteria-draft-95008/>

González, R. (2017). *Endesa continuará como patrocinador de la Liga ACB*. [online] AS.com. Disponible en: https://as.com/baloncesto/2017/05/17/acb/1495052109_402676.html

Heitner, D. (2018). *Sponsors May Be Pleasantly Surprised With NBA Jersey Patch ROI*. [online] Forbes.com. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/darrenheitner/2018/02/15/sponsors-may-be-pleasantly-surprised-with-nba-jersey-patch-roi/#33f4af2747ee>

Herranz, A. (2017). *Así usa la NBA la tecnología para enganchar a los fans - Nobbot*. [online] Nobbot. Disponible en: <https://www.nobbot.com/redes/asi-usa-la-nba-la-tecnologia/>

Malagón, P. (2019). *Los e-sports superarán en audiencia a los grandes deportes tradicionales en pocos años*. [online] Libre Mercado. Disponible en: <https://www.libremercado.com/2019-02-10/los-e-sports-superaran-en-audiencia-a-los-grandes-deportes-tradicionales-en-pocos-anos-1276632849/>

Mancas, P. (2018). *La NBA tiene un plan de juego - Consultoría & Consultores*. [online] Consultoria-consultores.es. Disponible en: <http://consultoria-consultores.es/articulos/articulo-consultoria-la-nba-tiene-un-plan-de-juego/>

Martínez, E. (2017). *Lotería del Draft 2018: 15 equipos aspiran al número 1*. [online] nbamaniacs. Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/noticias/la-loteria-del-draft-2018-queda-definida/>

Menchén, M. (2015). *Movistar+ ofrece 46 millones a la ACB por los derechos de TV hasta 2018*. [online] Palco23.com. Disponible en: <https://www.palco23.com/marketing/movistar-ofrece-46-millones-a-la-acb-por-los-derechos-de-tv-en-tres-anos.html>

Mooney, L. (2014). *Five Key Trends That Are Driving the Business of Sports*. [online] Stanford Graduate School of Business. Disponible en: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/five-key-trends-are-driving-business-sports>

Nbamaniacs. (n.d.). *El impuesto de lujo en la NBA*. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/glosario-nba/el-impuesto-de-lujo-en-la-nba/>

Nbamaniacs. (n.d.). *Informe: la publicidad en las camisetas de los equipos NBA*. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/informe-la-publicidad-las-camiset-as-los-equip-os-nba/>

Neuhart-Keusch, A. (2017). *NBA transition program helps rookies avoid financial, social pitfalls*. [online] usatoday. Disponible en: <https://eu.usatoday.com/story/sports/nba/2017/08/15/nba-transition-program-helps-rookies-avoid-financial-social-pitfalls/565654001/>

Nielsen.com. (2015). *Hoop Dreams: Multicultural Diversity in NBA Viewership*. [online] Disponible en: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/hoop-dreams-multicultural-diversity-in-nba-viewership.html>

Official.nba.com. (2017). *Convenio Colectivo NBA*. [online] Disponible en: <https://official.nba.com/wp-content/uploads/sites/4/2017/12/2017-18-CBA-101-December-2017.pdf>

Otero, C. (2017). *Strava, la red social para deportistas y atletas*. [online] AS.com. Disponible en: https://as.com/meristation/2017/05/02/betech/1493733255_031806.html

Página oficial ACBNext (2018). [online] ACBNext. Disponible en: <http://acbnextvalores.com/>

Página oficial de la ACB (2018). *Países y cadenas en las que se retransmite la Liga Endesa*. [online] Sports Media Watch. Disponible en: <http://www.acb.com/international.php>

Roa, A. (2017). *¿Cómo funciona la lotería del Draft NBA?*. [online] nbamaniacs. Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/noticias/funciona-la-loteria-del-draft/>

Rodríguez, R. and Bravo, G. (2014). *La NBA prohíbe el uso de twitter y Facebook a jugadores y entrenadores durante los partidos*. [online] El Confidencial. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/comunicacion/2009-10-05/la-nba-prohibe-el-uso-de-twitter-y-facebook-a-jugadores-y-entrenadores-durante-los-partidos_513429/

Sebastián, V. (2018). *9 estrellas de la NBA que también juegan a ser youtubers*. [online] Thewatmag.com. Disponible en: <https://www.thewatmag.com/youtube/9-jugadores-de-la-nba-que-tambien-juegan-a-ser-youtubers>

Solarte, I. (2015). *El exitoso modelo económico de la NBA y cómo puede ser ejemplo para salvar a las ligas de fútbol europeas*. | Blogs El Espectador. [online] Blogs El Espectador. Disponible en: <http://blogs.elespectador.com/economia/el-mal-economista/el-exitoso-modelo-economico-de-la-nba-y-como-puede-ser-ejemplo-para-salvar-a-las-ligas-de-futbol-europeas>

Sports Media Watch (2018). *NBA Finals ratings history 1988-present*. [online] Sports Media Watch. Disponible en: <https://www.sportsmediawatch.com/nba-finals-ratings-viewership-history/>

Tang, A. (2017). *NBA's CMO: A slam dunk in marketing*. [online] Marketing Interactive. Disponible en: <http://www.marketing-interactive.com/nbas-cmos-slam-dunk-marketing/>

Tankathon. (2019). *2019 NBA Draft Lottery Odds | Tankathon*. [online] Disponible en: http://www.tankathon.com/pick_odds

Tocandoloseggs.blogspot.com. (2010). *Tocando Los Eggs*. [online] Disponible: <https://tocandoloseggs.blogspot.com/>

Ziller, T. (2017). *The NBA might really add new teams. Here's what it would take*. [online] SBNation.com. Disponible en: <https://www.sbnation.com/2017/2/13/14596586/nba-expansion-louisville-seattle-adam-silver>